

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA**



Tesina

**“LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL LOGRO DE LAS
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y PEDAGÓGICAS DEL
PERSONAL DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN BÁSICA POR
COOPERATIVA DE ZUNILITO, SUCHITEPÉQUEZ”**

Por:

HEIDY PAOLA LÓPEZ ALMENGOR
Carné No. 1999 40638

Mazatenango, Suchitepéquez, noviembre de 2015.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA**



TESINA

**“LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL LOGRO DE LAS
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y PEDAGÓGICAS DEL
PERSONAL DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN BÁSICA POR
COOPERATIVA DE ZUNILITO, SUCHITEPÉQUEZ”**

Por:

HEIDY PAOLA LÓPEZ ALMENGOR

Carné No. 1999 40638

Correo Electrónico: heidyplopez@yahoo.es

Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez

ASESORA

Presentada en examen público de graduación ante las autoridades del Centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a obtener el título de:

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, Suchitepéquez, Octubre de 2015.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

AUTORIDADES

Lic. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

RECTOR

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

SECRETARIO GENERAL

**Miembros del Consejo Directivo del
Centro Universitario De Sur Occidente
CUNSUROC**

Dra. Alba Ruth Maldonado de León

Presidenta

Representantes Docentes

MSc. Mirna Nineth Hernández Palma

Secretaria

MSc. José Norberto Thomas Villatoro

Vocal

Representante de Graduados del CUNSUROC

Lic. AngelEstuardo López Mejía

Vocal

Representantes de estudiantes del CUNSUROC

T.S. Elisa Raquel Martínez González

Vocal

Br. Irrael Estuardo Arriaza Jerez

Vocal

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR-OCCIDENTE

COORDINACIÓN ACADÉMICA

COORDINADOR ACADÉMICO
MSc. Carlos Antonio Barrera Arenales

COORDINACIÓN CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

COORDINADORÁREA SOCIAL HUMANISTA
Lic. José Felipe Martínez Domínguez

COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL
Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara

COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA
MSc. Nery Edgar SaquimuxCanastuj

COORDINADOR CARRERA DE INGENIERIA EN ALIMENTOS
Dr. Marco Antonio del Cid Flores

COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN AGRONOMÍA TROPICAL
Dr. Reynaldo Humberto Alarcón Noguera

**COORDINADORA CARRERA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES,
ABODADO Y NOTARIO**
Licda. Tania María Cabrera Ovalle

COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA DE GESTIÓN AMBIENTAL LOCAL
MSc. Celso González Morales

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA DEL CUNSUROC

**ENCARGADA CARRERA TÉCNICO EN PERIODISTA PROFESIONAL Y
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**
MSc. Paola Marisol Rabanales

ENCARGADA CARRERAS DE PEDAGOGÍA
Licda. Tania Elvira Marroquín Vásquez

HOJA DE AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por la vida que me ha dado y por las infinitas bendiciones hacia mi persona, dándome la sabiduría para permitirme llegar a alcanzar mis metas y objetivos, además de su bondad y amor.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y EL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR-OCCIDENTE, por ser el templo del saber que me brindó la oportunidad de superarme profesionalmente.

A MIS CATEDRÁTICOS, por compartir sus conocimientos en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, y por todos los consejos otorgados, los cuales fueron mi guía para ir por el camino correcto en este mundo del saber.

A MI ASESORA Y REVISORA, por el acompañamiento y asesoría que me otorgaron durante la realización de este trabajo de investigación, gracias Licenciada Tania Marroquín y Licenciada Milagros Domínguez.

A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO, por todos los momentos de alegría, enojos y tristeza compartidos durante estos años de convivencia, jamás los olvidaré y los llevaré en mi corazón para siempre.

A MIS AMIGOS: por las muestras de apoyo brindadas desde el momento que decidí realizar este estudio científico.

AL INSTITUTO DE EDUCACIÓN BÁSICA POR COOPERATIVA DE ZUNILITO, SUCHITEPÉQUEZ, por permitirme realizar tan significativo estudio en su sede.

HOJA DE DEDICATORIAS

A DIOS, sea la honra y la gloria, por permitirme alcanzar esta meta tan anhelada, guiando mis pasos en el camino correcto de la vida, para llegar a ser hoy una profesional.

A MI HIJO, por ser el ángel que Dios escogió para llegar a mi vida, desbordando mi mundo de magia, sueños, alegría e ilusiones. Hoy después de tanto abandono por asistir a mis clases, quiero dedicarte con todo mi corazón este logro obtenido, porque sé perfectamente que eres mi razón de vivir y el que me inspira para llegar a ser una excelente mujer, madre y profesional.

A MI PADRE: Q.E.P.D. Quiero que suspendas tu sueño eterno por un momento para acompañarme en estos momentos, te amo con todo mi corazón y agradezco infinitamente a mi señor Jesús por haberte escogido para ser mi padre terrenal, compañero y mejor amigo en la vida. Te dedico este triunfo porque sé que desde el cielo estás lleno de gozo como lo estoy yo.

A MI MADRE, por todo su amor, apoyo, consejos, motivaciones y valores que me ha brindado, y por nunca desampararme cuando la he necesitado.

A MIS HERMANOS Y SOBRINOS, que esta meta obtenida sea un motivo de superación para ellos.

*“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidos en el presente trabajo, son
responsabilidad exclusiva del autor”.¹*

¹ Punto Quinto del Acta No. 03/99/ del 04/03/99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

INDICE

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|--------|
| Resumen de la tesina | 1 |
| Abstract | 2 |
| Introducción | 3 |
| Capítulo I | |
| 1.1. Planteamiento del Problema | 6 |
| 1.2. Definición del Problema | 8 |
| 1.3. Objetivos | 9 |
| Capítulo II | |
| 2. Descripción Metodológica | 10 |
| Capítulo III | |
| Contenido Teórico de la Tesina | 11 |
| 3.1. Diferencia entre Administrador y Líder | 11 |
| 3.2. Liderazgo | 11 |
| 3.3. Tipos de Liderazgo: | 12 |
| • Liderazgo Carismático | 13 |
| • Liderazgo Autocrático | 14 |
| • Liderazgo Democrático | 14 |
| • Liderazgo Liberal | 15 |
| • Liderazgo Pedagógico | 16 |
| • Liderazgo Estratégico | 17 |

| | |
|--|----|
| • Liderazgo Comunitario | 18 |
| • Liderazgo Político | 18 |
| 3.4. Características que debe poseer un líder: | 19 |
| • Capacidad para comunicarse | 19 |
| • Inteligencia Emocional | 19 |
| • Capacidad de establecer metas y objetivos | 20 |
| • Conocer sus fortalezas y aprovecharlas al máximo | 20 |
| • Crecer y hacer crecer a su gente | 20 |
| • Tener carisma | 20 |
| • Ser innovador | 20 |
| • Ser Responsable | 21 |
| • Estar informado | 21 |
| 3.5. Administración: | 21 |
| • Importancia de la Administración | 22 |
| • Principios de la Administración | 22 |
| • Proceso Administrativo: | 24 |
| • Funciones del Proceso Administrativo | 24 |
| ▪ Planificación | 24 |
| ▪ Organización | 24 |
| ▪ Dirección | 25 |
| ▪ Control | 25 |
| 3.6. Administración Educativa: | 25 |
| • Objetivos de la Administración Educativa | 26 |
| • Principios de la Administración Educativa | 26 |
| • Funciones de la Administración Educativa | 28 |
| • Actores de la Administración Educativa | 28 |
| • Actitudes del Administrador Educativo | 28 |

| | |
|---|----|
| 3.7. Trabajo en Equipo: | 29 |
| • Condiciones básicas para el funcionamiento de un buen trabajo en equipo | 30 |
| • Etapas del trabajo en equipo | 31 |
| • El trabajo en equipo se basa en las 5 C | 32 |
| • ¿Porqué es importante trabajar en equipo? | 33 |
| • Beneficios que se logran al trabajar en equipo | 33 |

Capítulo IV

| | |
|-------------------------|----|
| 4. Análisis y Discusión | 35 |
|-------------------------|----|

Capítulo V

| | |
|---------------------------------|----|
| 5.1. Conclusiones | 46 |
| 5.2. Recomendaciones | 49 |
| 5.3. Referencias Bibliográficas | 51 |

Resumen de la Tesina

El presente estudio científico, tiene como tema principal **“Liderazgo y su incidencia en el logro de las actividades pedagógicas y administrativas del personal del Instituto de Educación Básica por Cooperativa del municipio de Zunilito, Suchitepéquez”**, por ende, está enfocado al análisis y evaluación de las labores pedagógicas y administrativas del personal docente, administrativo y operativo de la institución antes mencionada.

Para llevar a cabo este proceso, inicialmente se hace necesario, aplicar diferentes instrumentos de recopilación de datos, tales como: encuestas semi-estructuradas, realizadas al personal administrativo, docente y operativo de la institución, así como una entrevista abierta, dirigida al director del establecimiento, con el objetivo de obtener la información pertinente para posteriormente llevar a cabo el análisis y discusión de los datos obtenidos durante la investigación.

En cuanto a su estructura, está compuesta por cinco capítulos, en el primer capítulo, se encuentra el planteamiento del problema. En el segundo capítulo, se hace mención a la descripción metodológica aplicada. El tercer capítulo, está compuesto por el marco teórico que fundamenta los preceptos teóricos relacionados al nombre de la tesina. El cuarto capítulo, lo integra el análisis y discusión de los datos obtenidos durante el estudio realizado y en el quinto capítulo, encontrarán las recomendaciones y conclusiones a las que se concretó este estudio.

Abstract

This scientific study has as its main theme **“Leadership and its impact on the achievement of educational and administrative activities of the staff of the Institute of Basic Cooperative Education of the municipality of Zunilito, Suchitepéquez”**, therefore, it is focused on the analysis and teaching evaluation, administrative duties of teaching, and the administrative and operative of the aforementioned institution staff.

To carry out this process, initially, it is necessary to apply different instruments for data collection, such as: surveys semi-scriptures that carried out the administrative personnel, educational and operating of the institution staff and an open interview to the Director of accomodations in order to obtain relevant further analysis and discussion of the data obtained during the investigación.

In terms of structure, is composed of five chapters, the first chapter, is the problem statement. In the second chapter, the methodological description that is applied is metioned. The third chapter consiste of the theoretical framework underlying theoreticial precepts related to the name of the thesis. The fourth chapter integrates the analysis and discussion of the data obtained during the study and in the fifth chapter, recommendations and conclusions that this study was completed will be found.

Introducción

El informe que se presenta a continuación corresponde a una investigación ejecutada en el Instituto de Educación Básica por Cooperativa del municipio de Zunilito, Suchitepéquez, en calidad de estudio científico previo a optar al título de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Sur-Occidente, Plan Fin de Semana, abordando un problema de envergadura detectado en la etapa de diagnóstico, realizado en mi ejercicio profesional supervisado.

La Tesina es un estudio científico de menor profundidad al de una Tesis, que se enfoca en un fenómeno que afecta un espacio determinado. Se ha detectado en la fase de diagnóstico una debilidad que afecta el desarrollo exitoso de las actividades pedagógicas y administrativas del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez, esto obedece a que no existe un liderazgo pertinente por parte del administrador educativo para que las labores fluyan con eficiencia y eficacia, debido a que se carece de diversas características que un líder debe poseer.

En la actualidad, las Instituciones Educativas enfrentan una serie de problemáticas relacionadas a la administración de los recursos a su disponibilidad, siendo uno de los más importantes el manejo del recurso humano, pues para ello, se debe contar con personas que posean un liderazgo que permita la participación del personal, para que se promueva el trabajo colectivo de los sub-ordinados, pues sólo trabajando en equipo se logrará que las actividades se ejecuten con éxito.

En este orden de ideas, cabe recalcar que un Administrador Educativo, en su rol de líder, debe estar consciente del papel que desempeña al estar a cargo de una Institución, pues deberá implementar las estrategias convenientes para lograr una visión integradora ante las circunstancias que se presenten a diario, en función de sus labores, sabiendo que servirá de enlace para tomar las decisiones relacionadas a las

necesidades e intereses individuales, grupales e institucionales de la empresa, teniendo siempre la cautela de no perjudicar a ninguna de las partes antes mencionadas.

Ante la problemática detectada en el Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez, se descubre una excelente oportunidad para la realización de la presente tesina, la cual está constituida por cinco capítulos, teniendo como título **“Liderazgo y su incidencia en el logro de las actividades pedagógicas y administrativas del personal del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez”**.

El capítulo I está conformado por el planeamiento del problema, el cual consiste en un discurso que consta de tres indicadores importantes, el primero se enfoca en dar a conocer la Institución donde se va a ejecutar la investigación, el segundo hace énfasis en la exposición de los síntomas del problema planteado, para así denotar que efectivamente existe una problemática y el tercer indicador hace referencia al conflicto que provoca el problema, en este apartado se confronta lo ideal con lo que realmente está sucediendo.

El Capítulo II lo integra la descripción metodológica que fue aplicada para la recaudación de información, en la que se describen las técnicas de investigación documental, así como entrevistas semi-estructuradas y entrevistas abiertas aplicadas al personal docente y administrativo de la Institución que es objeto de estudio.

El capítulo III lo compone el marco teórico de la tesina, mismo que está realizado bajo investigaciones bibliográficas encontradas y cuyos temas están relacionados al nombre del problema detectado, en este caso podemos hacer mención que los temas principales se dirigen al liderazgo, la administración, administración educativa y el trabajo en equipo.

El capítulo IV despliega el análisis y discusión emitidas por la autora de la presente tesina, partiendo de la tabulación de datos obtenidos a través de los instrumentos de recopilación de información utilizados y su respectiva interpretación.

El capítulo V, lo integran las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones emiten declaraciones en obediencia a los resultados obtenidos con base a los objetivos planteados durante la investigación, mientras que las recomendaciones se plantean en función de las conclusiones plasmadas.

La última parte de esta investigación lo comprende el apartado de anexos, en el que se encuentra la entrevista realizada al administrador educativo y las encuestas aplicadas al personal docente del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez.

“Liderazgo y su incidencia en el logro de las labores Administrativas y pedagógicas del personal del Instituto de Educación Básica por Cooperativa del Municipio de Zunilito, Suchitepéquez”

Capítulo I

1.1. Planteamiento:

En el municipio de Zunilito, departamento de Suchitepéquez, funciona el Instituto de Educación Básica por Cooperativa desde el año 1988, siendo el primer establecimiento educativo que ofreció los servicios del ciclo básico en esa jurisdicción. Fue creado con el objetivo de atender a la población estudiantil de esa comunidad, debido a la necesidad de ofrecer servicios educativos en el nivel medio de educación de ese municipio y de los lugares geográficamente cercanos, quienes por diferentes razones, no podían continuar sus estudios en otro lugar más alejado. Actualmente atiende una matrícula escolar de 232 estudiantes, inscritos en el ciclo básico, distribuidos en siete secciones, dos secciones de primero básico, tres secciones de segundo básico y dos secciones de tercero básico, todas con un promedio de treinta y cinco estudiantes por sección, cantidad estipulada por el Ministerio de Educación.

El personal administrativo está integrado por dos colaboradores, el Director y la Secretaria-Contadora, quienes son los encargados de desempeñar funciones docente-administrativas, mientras que el personal docente está compuesto por doce catedráticos. En cuanto al personal operativo, existe un guardián y un conserje, haciendo todo el personal una totalidad de dieciséis empleados.

Toda organización debe tener un organigrama establecido en el que se conozca la Jerarquía Institucional y se cumplan las funciones asignadas a cada uno de sus miembros, para lograr que las metas se conozcan y también se ejecuten, sin embargo, como en cualquier Institución y por ser una empresa educativa que cuenta solamente con dieciséis empleados, es notable la división de los

colaboradores al momento de trabajar en equipo, esto debido a que no existe un liderazgo efectivo por parte del administrador educativo, el que debería desempeñar el papel más importante de dirigencia, para que las metas y objetivos planificados se desarrollen, pues un factor muy importante para que una empresa educativa sea eficiente y eficaz, es que el administrador educativo, en este caso, optimice el manejo de los recursos tecnológicos, humanos y financieros a su disponibilidad, así como la aplicación de un liderazgo pertinente que genere la complementariedad entre todos los integrantes de la organización. El éxito de una empresa educativa, va a depender en una buena proporción del líder que tenga a su cargo; por tal razón, el Administrador Educativo debe poseer las características necesarias para estar al mando de un grupo de personas, desarrollando e implementando las mejores estrategias de trabajo en equipo.

En el Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez, se visualiza la ausencia de un líder que encamine o guíe a su equipo de trabajo, hacer el compromiso de actuar de buena voluntad, para alcanzar los objetivos trazados, pues la mayoría de los docentes han manifestado su inconformidad con la actitud asumida por el señor director en funciones, al momento de dirigir las diferentes actividades programadas. Ha sido notable que varios profesores no acatan las indicaciones provenientes de Dirección, lo que provoca una actitud de acomodamiento entre varios miembros del personal, siendo sólo algunos los que asumen su responsabilidad laboral, y la otra parte, no toma iniciativa de incorporarse al grupo de trabajo, reflejándose con ello un liderazgo democrático-liberal, lo que no es bueno para el desarrollo de la Institución, pues aunque se evidencia participación, no se llega a asumir un compromiso en las funciones delegadas, y por ende, no se lucha por obtener calidad en los resultados.

Toda esta contrariedad por parte de aquellos que si trabajan, crea un ambiente de inconformidad y falta de aprecio por el trabajo efectuado, que se refleja en un clima organizacional tenso, pues las actividades debieran realizarse con el apoyo y colaboración de todos los integrantes del personal y no delegar la

responsabilidad solo a los trabajadores que manifiestan interés por lograr que los objetivos se cumplan, buscando con ello una filosofía de “Trabajo en Equipo”, la cual tiene que ser promovida por la autoridad de la Institución, quien revestido por sus atribuciones legales, tiene la capacidad de delegar en los miembros del personal a su cargo, las funciones que a cada uno le compete. Así mismo el director debe acompañar a su personal, en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades programadas y en el caso de que se note que alguien no asuma las responsabilidades que se le asignan, también está facultado el Director para llamar a la reflexión, o bien en un caso extremo de desacato, ejercer las medidas legalmente establecidas, para dar a conocer las consecuencias que conlleva esa actitud.

Aunque también debe considerarse que el Director es el primero que debe incentivar a su personal, para que se motive y dé muestras de ser un trabajador satisfecho con su desempeño y que busca los mejores resultados.

Todo lo anterior, describe al modelo ideal de director que conoce y aplica sus atribuciones y obligaciones legales. La problemática se genera cuando no se conocen ni se aplican tales atribuciones y obligaciones legales y no se tiene el liderazgo positivo necesario para dirigir.

Con esta tesina se pretende hacer una investigación exhausta para determinar las causas que originan un liderazgo democrático-liberal por parte del Administrador Educativo, que provoca el acomodamiento del personal y la poca iniciativa por trabajar e integrarse a un equipo de trabajo.

1.2. Definición del problema:

Esta investigación se orientará a responder la pregunta:

¿Cuáles son las causas que originan desinterés al trabajo en equipo por parte del personal docente y administrativo del Instituto de Educación Básica por Cooperativa del municipio de Zunilito, Suchitepéquez?

1.3. Objetivos de la Investigación:

1.3.1. General:

2. Evaluar la incidencia del liderazgo para el logro del trabajo en equipo de la comunidad educativa del Instituto de Educación Básica por Cooperativa del municipio de Zunilito, Suchitepéquez.

1.3.2. Específicos:

- ✓ Señalar las principales causas que originan la ausencia de un liderazgo pertinente en las funciones del administrador educativo del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez.
- ✓ Determinar el tipo de liderazgo que ejerce el administrador educativo.
- ✓ Identificar la importancia del liderazgo en los miembros de la Institución Educativa para el logro del trabajo en equipo.
- ✓ Establecer la necesidad asumir una administración educativa eficiente.
- ✓ Determinar la importancia del Trabajo en Equipo para lograr con éxito las actividades planificadas.

CAPITULO II

2. Descripción metodológica:

El estudio: “Liderazgo y su incidencia en el logro de las labores administrativas y pedagógicas del Instituto de Educación Básica por Cooperativa del Municipio de Zunilito, Suchitepéquez”, se desarrollará de la siguiente manera:

- a. Se investigará en libros y páginas web sobre la temática de **Liderazgo, Administración, Administración Educativa y Trabajo en Equipo**, la teoría de estos textos estará dirigida a obtener la información necesaria que fundamente la importancia de que el administrador educativo posea las cualidades necesarias para ejercer un liderazgo pertinente, se definirá qué es un líder, cualidades de un líder. Se diferenciará entre la Administración, El Proceso Administrativo, Administración Educativa o Escolar y Trabajo en Equipo. La información recabada servirá para sustentar con la teoría existente sobre la importancia del administrador educativo, como persona poseedora de las características necesarias y conocimientos teóricos sobre administración, para que le ayude a dirigir a los integrantes de una institución a su cargo. Así mismo enfocar el rol que juegan los demás miembros del personal dentro de la Institución y conocer que en un equipo de trabajo se debe colaborar y estar en la misma sintonía para poder lograr lo que se proponen.
- b. Se realizarán encuestas semi-estructuradas al personal docente del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez, para recolectar la información necesaria sobre las condiciones que originan un clima organizacional poco agradable, establecer el liderazgo que según los colaboradores ejerce el administrador educativo, detectar si se conoce y respeta la estructura organizacional y determinar si existe trabajo en equipo.
- c. De la misma manera, con una guía de entrevista abierta, se indagará al administrador educativo del Instituto investigado, para determinar la clase de liderazgo que ejerce, sus conocimientos sobre administración general, trabajo en equipo y la aplicación en la labor de trabajo.
- d. Posterior a la recopilación de la información necesaria, se procederá a hacer el análisis respectivo, con base a la teoría bibliográfica obtenida.

CAPÍTULO III

3. CONTENIDO TEÓRICO DE LA TESINA

3.1. DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRADOR Y LIDERAZGO:

Tomando como base principal de este contenido teórico, haré una breve diferencia entre que es un administrador y que es un líder, recalcando previamente que si existe una estrecha relación entre ambas definiciones, sin embargo, es sumamente importante establecer que si existe una diferencia entre ambos en cuanto a diferentes cuestiones, aunque algunas autores conciben que administrador y líder significan lo mismo, John Kotter (2001) distingue entre administrador y líder, el piensa que *“la administración se ocupa de complejidades, prácticas y procedimientos y responde ante todo a las emergencias en una organización grande, mientras que el liderazgo enfrenta el cambio”*, esta definición refleja que existe una diferencia entre ambos conceptos, pues un administrador es aquella persona que tiene a su cargo una empresa u organización, mientras que un líder posee ciertas características para poder dirigir un grupo de personas, no necesariamente aquellas que integran una empresa. Sin embargo es importante reiterar que con la presente tesina se pretende determinar que la capacidad de poseer un liderazgo efectivo es una de las claves para el éxito de un administrador eficiente, haciendo referencia que uno de los papeles importantes que un administrador debe tener es la cautela pertinente, para saber manejar los recursos humanos y materiales a su disposición, mientras que el líder tiene como fin el hacer que las personas lo sigan hacia una meta determinada.

3.2. LIDERAZGO:

De manera personal puedo entender que Liderazgo es “la capacidad de influir” sin embargo, puede reflejarse que la palabra liderazgo tiene diferentes significados y definiciones dependiendo del autor que citemos, con tan sólo ingresar a internet y buscar información en el buscador google,

a través de las técnicas de filetype (tipo de archivo), por título o dirección, por un intervalo, entre otras, podremos notar el gran número de especialistas que abordan esta clase de temática, pero en esta ocasión mencionaré tres de ellos:

Primero el ex-presidente de Estados Unidos Harry Truman, define el liderazgo como *“la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo”*, él está enfocado en lograr que otros hagan lo que no les gusta hacer. También se define liderazgo según Warren Bennis y James O’toole como *“el arte o proceso de influir en las personas para que se enfurezcan voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”*. Otra definición relacionada es la de Ken Blanchard en su libro *“Liderazgo al más alto nivel”* quien dice que liderazgo es *“La capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para un bien mayor”*.

Con las definiciones anteriormente expuestas, puede notarse claramente que todas coinciden en que el liderazgo es capacidad, arte, proceso, entusiasmo de influencia. En lo que concierne a mi criterio personal, puedo expresar que el liderazgo consiste en el habilidad que posee una persona para poder influir en las decisiones de otros, con el fin de que realicen con dedicación y entusiasmo actividades programadas, y lograr que les guste hacer lo que no les gusta, es decir, un líder va a conquistar con sus acciones e influir en determinado grupo de personas, para que con ahínco se cumplan las metas y objetivos, sabiendo poner en manifiesto claramente el trabajo en equipo.

3.3. TIPOS DE LIDERAZGO:

Está claro que así como existen diferentes definiciones acerca de liderazgo, también existe una gama de autores que plasman los tipos de líderes que se encuentran, entre ellos el tratadista Cyril Levicki (1998), en su libro *“El gen*

del liderazgo”, propone la existencia de siete tipos de líder; sin embargo, otros autores exponen que el liderazgo sólo es uno y es ejercido por personas que tienen diferentes tipos de características y que cada quien lo refleja y ejerce, dependiendo del contexto en el que se encuentre.

Con el presente marco teórico y después de una exhausta comparación bibliográfica entre diversos autores, se puede llegar a la conclusión que los aportes brindados por diversos autores, nos sugieren la siguiente tipología:

- **LIDERAZGO CARISMÁTICO:**

Para el tratadista Cyril Levicky (1998), el líder carismático es aquel que *“Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada”*

Uno de los primeros estudios sobre las características que debe poseer el liderazgo carismático fue el de Robert J. quien señala que *“los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en sí mismos, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un cambio, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifestar entusiasmo y emoción y mantener los pies sobre la tierra”*.(House, 1976 pág. 267).

Ambos definen al líder carismático como aquel que posee ciertas particularidades para desplegar confianza, a pesar de ello, también están claros en que este tipo de liderazgo es aquel que busca e implementa conocimientos sobre una buena administración para llegar el objetivo principal.

Kurt Lewin, un renombrado Sociólogo, identificó en 1939, tres clases de liderazgo, siendo éstos los que a continuación describiremos.

- **LIDERAZGO AUTOCRÁTICO:**

Para Kurt Lewin, *el Líder Autocrático toma las decisiones independientemente de lo que aporten los miembros del equipo*. Este estilo de liderazgo es ejercido por aquellas personas que tiene el deseo de hacer que las cosas se hagan como ellos quieren, no permiten escuchar otras opiniones o sugerencias y en todo momento tienen la convicción de que ellos tienen la razón, de hecho es uno de los estilos de liderazgo que destruye la motivación en poco tiempo, pues en repetidas ocasiones se ha demostrado que a esta clase de líderes los siguen aquellas personas que no tienen otra alternativa, por razones de dependencia, esta clase de liderazgo debe ejercerse en ocasiones críticas, cuando exista una situación comprometedora en la que no hay otra salida que acudir a la autocracia, es decir, es aquel tipo de liderazgo en el que la toma de decisiones juega un papel sumamente importante para determinar con pertinencia lo que realmente se quiere lograr.

- **LIDERAZGO DEMOCRÁTICO:**

Este tipo de líder trabaja en equipo con sus seguidores, en todo momento motiva y está con ellos motivando a las personas a su cargo, pues su objetivo no es tomar el liderato y brillar ante las personas, por el contrario, sin querer hace que lo demás lo sigan al dejar que el equipo tenga la capacidad de decidir.

El líder democrático acepta opiniones, contribuciones, ideas, sugerencias del equipo a su cargo y en todo momento facilita la conversación entre todos los integrantes, especialmente en aquellas situaciones en las que se hace necesaria la toma de decisiones, pues para el líder democrático, es importante que todos trabajen juntos, que se compartan planes, que se emitan ideas, que se tome en consideración los puntos de vista de otros, sobre todo, incentiva para que el trabajo que se realiza sea eficiente y eficaz. Este tipo de líder, es seguido por esa peculiaridad de poseer rasgos muy

especiales de motivación para que se trabaje libremente y sin maltrato alguno, delegando a cada quien la tarea a ejecutar, por lo tanto, es un tipo de líder exclusivo de poner en manifiesto el trabajo en equipo.

- **LIDERAZGO LIBERAL:**

El líder liberal (*laissez-faire*), “*permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente*”. Este tipo de líder es aquel que provee todo tipo de materiales a su disposición, pero ofrece ayuda sólo cuando se le solicita, es decir, este líder no tiene iniciativa para emprender una tarea, muy poco se le ve relacionado con el grupo y cuando hay una actividad, en ningún momento evalúa ni le da seguimiento para determinar si se ha logrado lo planificado. El líder liberal tiene poca influencia con las personas y en ningún momento dispone de trabajar en equipo; para él, no es importante lograr los objetivos y por ningún momento desea que se le tome como una persona importante en el grupo, tampoco participa e interviene en las actividades, pues deja a criterio de los demás el que se hagan las cosas, no interfiere en la toma de decisiones ni ofrece comentarios sobre el desempeño de los miembros, a menos que se le pregunte directamente. Este tipo de liderazgo funciona muy bien cuando en el grupo de trabajo existen personas altamente calificadas y están altamente motivados, o sea que no necesitan de un líder para tener el deseo de hacer las cosas, pues están acostumbrados a trabajar por su propia cuenta, lo que permite que una empresa al mando de un líder liberal en su mayoría, cuenta con colaboradores productivos y efectivos y que por excelencia, les gusta hacer las cosas sin estar esperando que los motiven y guíen.

A continuación serán enfocados los tipos de liderazgo que manifiestan las personas que tiene a su cargo una Institución Educativa; es por eso que más que hablar del director líder, se habla de liderazgo, haciendo énfasis en aquellos directores que favorecen el desarrollo del liderazgo en los profesores.

- **LIDERAZGO PEDAGÓGICO:**

Una de los objetivos primordiales de la escuela es lograr que los aprendizajes sean significativos para la población estudiantil que atiende. Para ello se necesita que la administración educativa esté a cargo de un líder pedagógico, es decir, alguien que construya una visión clara y compartida y, *“aunque se mueven en una realidad que les exige ocuparse también de los problemas sociales que viven sus alumnos, entienden que si los dejan al margen del conocimiento les impiden toda posibilidad de participación en el desarrollo”* (Filmus, 1993).

Significa entonces que un líder pedagógico, es aquel que está totalmente comprometido con el desarrollo integral de sus estudiantes, tomando en cuenta todo tipo de factores como sociales, económicos, familiares, etc., con el contexto en el que se desenvuelve, utilizando la dimensión pedagógica para que sus estudiantes, pese a una serie de problemas que viven, como la pobreza, aprendan y se desarrollen, para que puedan formarse como personas capaces de enfrentarse a los retos que les propone la sociedad hoy en día. Es por eso que (Braslavsky, 1990) hace referencia que *“En la escuelas de contextos pobres, la construcción del sentido implica saber combinar la función específica de la escuela, es decir, la formación de las personas para que puedan acceder a ciertos saberes que requieren largas intervenciones intencionadas, con la intención a las complejas situaciones sociales de sus alumnos”*.

Es decir que al trabajar sobre la dimensión pedagógica, los directores hacen énfasis en los procesos de aprendizaje, pero en ningún momento se dejan abrumar por todas las carencias de los recursos económicos que tiene su Institución, son líderes que se enfocan en la importancia del rol que desempeñan, estando al cargo de la comunidad educativa, para orientar su formación a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, y que la ausencia de recursos económicos no sea un impedimento para trabajar. Esto empuja a la búsqueda de otros mecanismos como la sensibilidad y comprensión

hacia las familias a las que pertenecen los estudiantes, para que por medio de estos elementos se logren los objetivos propuestos, esto no es más que “el logro de resultados de aprendizaje cuando se utilizan variados y creativos métodos de enseñanza”. (Bruner 1972, citado en Gardener, 2002).

Esta clase de liderazgo sería el ideal para aquellas personas que ejercen la administración educativa, pero desafortunadamente, hoy en día existen muchas Instituciones educativas que tienen a su cargo personas que son incapaces de poner demanifiesto este tipo de liderazgo; en muchas ocasiones, esto obedece a la ausencia de directores líderes con capacidad de hacer funcional el trabajo en la escuela, con el apoyo del resto de los miembros del personal. En una buena parte los directores integrados al sistema educativo, que pertenecen al renglón presupuestario 011, se acomodan a trabajar improvisadamente, de manera que no les importa la construcción del aprendizaje de sus estudiantes.

“El liderazgo pedagógico está referido también a consolidar algunos de los siguientes aspectos”. (Imbernón, 1990).

- *Partir del respeto por lo diverso*
 - *Socializar en valores y prácticas democráticas*
 - *Consolidar la producción de identidades individuales, locales y sociales*
 - *Desarrollar el pensamiento autónomo*
 - *Fomentar los procesos de producción de conocimiento (aprendizaje)*
 - *Promover los procesos de reconstrucción del conocimiento (pensamiento crítico)*
-
- **LIDERAZGO ESTRATÉGICO:**

EL Liderazgo estratégico hace referencia a la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la Institución. “El liderazgo

estratégico toma como puntos de referencia la planificación estratégica y la planificación situacional". (Aguerrondo y otros 2002).

En este orden de ideas, el líder estratégico aplica correctamente en Plan Operativo Anual, pues en conjunto con el resto de los sujetos educativos, establece los objetivos, fines, metas, líneas de acción y otro tipo de actividades que coadyuvan al mejoramiento y transformación de la Institución Educativa a su cargo, no olvidando a lo que se refiere Aguerrondo, al decir que también toma en cuenta la planificación situacional.

"Promover la dimensión estratégica del liderazgo permite al director desarrollar y fortaleceren el ámbito institucional las capacidades de autoevaluación y regulación interna, sustentadas en mecanismos de evaluación e información". (Vásquez, 1999).

- **LIDERAZGO COMUNITARIO:**

El liderazgo comunitario está enfocado a promover vínculos entre los integrantes de la escuela o centro educativo con los del entorno, en este caso, la comunidad.

"Un líder comunitario es aquel que pone de manifiesto sus cualidades para incentivar la creación de redes de colaboración que permitan generar conocimiento útil para el centro y para la comunidad".(Casas 2001).

- **LIDERAZGO POLÍTICO:**

Esta clase de liderazgo es sumamente importante en la medida en que integra los tres tipos de líderes anteriormente mencionados. Un líder político es aquel que integra las diferentes dimensiones de liderazgo, es aquel que sabe hacia dónde realmente quiere ir y pone de manifiesto las prácticas colectivas para el logro de los fines. Un líder político sería el perfecto administrador educativo en la medida de que sabe perfectamente como

dirigir al personal a su cargo, respetando siempre los aspectos legales establecidos y no abusando del poder que de cierta manera posee, pues este tipo de líder conoce a su personal y sabe que todo marcha correctamente sin necesidad de llegar a la autocracia. Este tipo de líder sabe que su personal está trabajando aunque no se encuentre en el centro educativo pues su manera de administrar motiva a sus colaboradores y a verlo como un integrante más del centro educativo y no como el jefe que decide que se hace.

“Esta dimensión de liderazgo es la que articula y retroalimenta una cierta cultura institucional, entendida como aquella estructura que sostiene y organiza el centro a través de representaciones, valores, principios y normas que rigen las prácticas colectivas”. (Fernández, 1994).

3.4. CARACTERÍSTICAS QUE DEBE POSEER UN LÍDER:

- **Capacidad para comunicarse:**

Se sabe perfectamente que la comunicación es la base fundamental para el entendimiento entre las personas. Es lo que conduce a saber, conocer, orientar y expresar los sentimientos, es por eso que un líder debe poseer esta característica, para expresar claramente sus ideas e instrucciones y lograr que la gente lo escuche y entienda, también debe saber escuchar y considerar lo que el grupo que dirige le expresa.

- **Inteligencia Emocional:**

SALOVEY Y MAYER (1990). Definieron inicialmente la inteligencia emocional como *“La habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción”.* Los sentimientos mueven a la gente y sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

- **Capacidad de establecer metas y objetivos:**

Para dirigir a un grupo es determinante saber hacia dónde llevarlo, sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas y objetivos planificados, sirven de guía para obtener lo que se desea, y todo sería en vano si no existieran personas capaces de guiarnos al cumplimiento de las metas y objetivos.

- **Conocer sus fortalezas y aprovecharlas al máximo.**

Para un líder el conocer sus fortalezas y ponerlas de manifiesto, le será de mucha utilidad para guiar el grupo, aunque también sabrá cuáles son sus debilidades para subsanarlas.

- **Crecer y hacer crecer a su gente.**

El líder para crecer no se aferra a su puesto y actividades actuales, por el contrario, busca la superación, orientando a su personal, delegando funciones y creando oportunidades para todos.

- **Tener Carisma:**

Las personas que tienen carisma tienen un poder especial sensorial que se percibe con su presencia. La gente se mueve hacia estas personas, se vuelven hacia ellas. El carisma para algunos autores como Roger Ailes (1993) *“Es lograr que otras personas reaccionen ante ti en vez de que tú reacciones ante ellas”*, ésta es una definición cercana al liderazgo transaccional de Burms (1999).

- **Ser innovador:**

Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta es una característica importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

- **Ser responsable:**

Un buen líder sabe que su liderazgo le da poder y lo utiliza en beneficio de todos; si careciera de responsabilidad hará que sus seguidores no lo respeten, trayendo como consecuencia el perder su liderazgo ante el grupo.

- **Estar Informado:**

Se ha hecho evidente que ninguna empresa puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder deberá estar siempre informado para saber cómo se desarrollan las actividades en la empresa, también deberá procesar la información para luego interpretarla inteligentemente y utilizarla de la forma más moderna, creativa y ordenada.

3.5. ADMINISTRACIÓN:

La administración como ciencia, disciplina o arte, es una necesidad aplicada a cualquier situación en la que nos encontremos, Según el DRAE. *“La Administración es aplicada por cualquier persona, pues desde que estamos en nuestra casa somos administradores porque tenemos a nuestro cargo recursos humanos y financieros que debemos manejar de la mejor manera”.*

La palabra administración tiene una serie de significados, todo dependiendo el autor que lo diga, por lo que se puede definir administración como *“Una actividad esencial que asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales”.* **(Koontz, H. y H. Weihrich 1987).**

“La administración debe actuar bajo dos principios de Legalidad y Juridicidad, y bajo las reglas de la competencia administrativa, asimismo es importante abordar los cinco pasos administrativos: la planificación, la Coordinación, la Organización, la Dirección y el Control” **(Agustín Reyes Ponce).**

Para estos autores el propósito principal de la administración es establecer un clima organizacional en el cual se logren las metas y objetivos trazados a través del trabajo grupal, pero siempre con el esfuerzo individual de cada quien.

Para el autor (OrdwayTead, 1956), *“Es el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidas en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos”*.

Con esta definición podemos tener un panorama más claro en cuanto a que la administración no se ejerce sola, existe la certeza que debe ser empleada por una persona (administrador), el cual tiene la misión de poner en práctica el proceso administrativo en su totalidad, consolidando el esfuerzo de un grupo de personas, aplicando de la mejor manera posible la optimización de recursos con los que cuenta para que el trabajo realizado sea eficiente y eficaz, permitiendo con esto el objetivo principal de lograr las metas trazadas.

- **Importancia de la Administración:**

La Administración es una ciencia de suma importancia para toda persona que dirige una Organización, no importando de que tipo sea, sus teorías científicas nos orientan para aprender a tener estricto control de la empresa, saber hacia dónde vamos, sobre todo, tener una visión clara del panorama al que nos enfrentamos; en otras palabras, la Administración es el motor principal de toda organización porque es la base fundamental para el funcionamiento de una Institución.

- **Principios de la Administración:**

Según el autor Henry Fayol, los principios de la administración son los siguientes:

- ***“División del Trabajo y Especialización”***: Ubicar a cada quien donde le corresponda de acuerdo a su perfil y fortalezas.
- ***“Autoridad y Responsabilidad”***: Hay que tener el carácter para poseer autoridad y ser responsable en todo momento.
- ***“Centralización y Descentralización”***: Dividir las funciones para poder delegar el trabajo.
- ***“Unidad de Mando y de Dirección”***: Una buena administración no puede carecer de alguien que esté al mando y dirija al grupo, es aquí donde el liderazgo juega un papel de suma importancia.
- ***“Escala Jerárquica”***: Cada quien debe saber qué lugar ocupa dentro de la organización, a quien obedecer y a quién no.
- ***“Subordinación del interés particular al general”***: El trabajo en equipo es determinante para lograr esto.
- ***“Lealtad y Estabilidad”***: Si pertenecemos a una Institución no debemos olvidar lo importante que somos para ella, porque estamos formando parte del recurso humano para ser productivos ante la sociedad, por lo tanto, debemos ser leales a ella y mantenernos estables.
- ***“Remuneración Adecuada y Equidad”***: La remuneración es el incentivo mayor para un trabajador, es importante que al momento de establecer un salario para alguien que se integra por primera vez a una empresa se aplique el principio de equidad, para no cometer el error de ser injusto o tener preferencias hacia otros compañeros, hay que tener la conciencia de valorar el recurso humano que tenemos a nuestra disposición y no practicar la explotación del hombre por el hombre. Una remuneración justa va a mantener contentos a los colaboradores y los resultados de producción serán óptimos.

- **Proceso Administrativo:**

Iniciaremos preguntándonos ¿Qué es un proceso? Según uno de los sitios Web más populares del mundo: WIKIPEDIA “La enciclopedia Libre”, define la palabra Proceso como *“Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados”*. Otra definición nos la da el libro de Administración, una perspectiva global de los autores Harol Koontz y Heinez Weihrich: *“Las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control, etapas que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático”*. Mientras FAYOL, *“señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares”*.

- **Funciones del Proceso Administrativo:**

- **Planificación:**

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros recursos de acción.

- **Organización:**

Koontz y Weihrich, dividen la organización en formal e Informal, para ellos la Organización Formal *“se entiende en general, a la estructura intencional de funciones de una empresa organizada formalmente”*.

(Chester Barnard, 1938), define la organización informal como *“el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes”*.

Por su parte el autor Luis Gabriel Carrillo Navas, dice que: *“La clave de una buena organización es tener la capacidad de incluso improvisar cuando se presenta algo no previsto y sacar partido de ello”*.

- **Dirección:**

(Konntz y Weihrich) definen *“La función administrativa de dirección es el proceso consistente en influir en las personas que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”*. También puede definirse como el proceso de guiar y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

- **Control:**

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Es la verificación de los logros obtenidos en comparación a los objetivos planteados. También se puede decir que el control tiene como finalidad garantizar que las operaciones reales coincidan con las planificadas, en caso de que no coincidan, tomar las medidas correctivas para no desviarnos de los objetivos propuestos.

“Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar”. (Dr. Pedro Mendoza A, 1994).

3.6. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:

La educación y su comunidad (estudiantes, docentes, autoridades educativas, padres de familia) necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar las metas y objetivos planteados, en este caso, el logro de la calidad educativa. En función de ello la Administración en general cuenta con una rama denominada “Administración Educativa”, puede decirse que esta rama es un instrumento que le sirve al administrador educativo a estudiar la organización y estructura de la Institución a su cargo, así mismo le permite orientar a sus colaboradores para el excelente funcionamiento de la organización.

La Administración Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas; sin embargo, aquella debe ejercerla un administrador educativo que sea responsable de la calidad del servicio brindado por la institución que dirige y ser capaz de aplicar los procesos gerenciales (planificación, organización, dirección, control), para administrar con éxito su gestión; además debe ser un líder idóneo que se acople a la cultura organizacional existente o la transforme si lo considera necesario, pues quien logra una administración escolar efectiva y exitosa, es porque tiene amplias habilidades directivas, que incluso le permitan desarrollar estrategias de convivencia que promuevan la armonía entre su personal.

“La Administración Educativa es un área o especialidad de la Administración General, que puede ser delimitada como el proceso de planear, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar los procesos que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigido a desarrollar las capacidades de los niños y jóvenes, así como, realizar el trabajo en conjunto de personas, docentes, administrativos, estudiantes, otros, y el manejo de un conjunto de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos para cumplir con el currículo definido por la sociedad”.
(Juan Antonio Arroyo Valencio, 1999, página 358).

- **OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:**

El objetivo principal de la administración educativa consiste en facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante la optimización de los recursos de la Institución.

- **PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:**

La aplicación de la Administración Educativa, de manera eficiente y eficaz, debe tener principios bien definidos y aplicables, con base a lo anterior (Federic Taylor), le imprimió cuatro principios a la Administración General,

aduciendo que los mismos logran la eficiencia en la productividad del trabajo. Pero en lo concerniente a la administración educativa, la (UN Global Compact), “propone los siguientes seis principios que obtienen el éxito de la organizaciones escolares”:

- 3.6.1. *“Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global, integrada y sostenida.*
- 3.6.2. *Incorporar en las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como es el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas.*
- 3.6.3. *Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.*
- 3.6.4. *Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.*
- 3.6.5. *Interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos de enfrentar tales desafíos.*
- 3.6.6. *Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados y las partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad”.*

- **FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:**

En el anterior acápite se hizo referencia a que la administración educativa era una disciplina, rama o especialidad de la administración general, en este orden de ideas, se puede determinar que las funciones de la administración educativa consisten en poner en práctica el proceso administrativo, por lo tanto, las funciones de la administración educativa no son más que cumplir con los procesos gerenciales de Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Ejecución, Control de las gestiones dentro del contexto institucional educativo de una región.

- **ACTORES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:**

Si la Administración Educativa es el proceso de dirigir Instituciones de carácter educativo, por consiguiente, estas Instituciones están estrictamente relacionadas a todos aquellos sujetos educativos que componen esta dimensión, entre los cuales podemos mencionar: Docentes, Directores, Estudiantes, Supervisores o Coordinadores Técnicos Administrativos, Autoridades del Ministerio de Educación, padres de familia, entre otros.

- **ACTITUDES DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO:**

Liderazgo y autoridad: Un Administrador Educativo sin liderazgo ni autoridad no estaría apto para dirigir una Institución, pues un buen líder logra resultados positivos junto a las personas a su cargo, teniendo en vista que por ser el representante de la administración, manifestará siempre una actitud de autoridad, como encargado de la administración educativa, con el poder de tomar las decisiones que crea convenientes, buscando siempre que el bien común prevalezca sobre el particular.

Capacidad Asesora: Deberá estar siempre en constante acompañamiento durante el proceso docente y administrativo que le compete.

Abierto a los cambios: Aunque sea el jefe y la máxima autoridad, deberá ser flexible para aceptar cualquier cambio que sea propuesto para el mejoramiento del proceso educativo, siempre que se cumpla el criterio de legalidad.

Autogestionario: Su capacidad de gestión es importante para mantener un excelente clima organizacional, pues la gestión coadyuva al excelente funcionamiento de toda organización.

Optimizador de tiempo y recursos: Saber utilizar todos los recursos que tiene a su disponibilidad para optimizarlos en el menor tiempo posible, haciendo las cosas con eficiencia y eficacia.

3.7. TRABAJO EN EQUIPO:

El ser humano por naturaleza es un ser gregario, es decir, vive en una necesidad constante de integrarse en grupos sociales, pues no puede vivir aislado. Todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar metas, fines, propósitos, objetivos que cumplir; en este sentido, el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas, para obtener los resultados esperados. Con lo anteriormente expuesto y por la naturaleza del presente marco teórico, este estudio estará dirigido a investigar cómo se realiza en las instituciones educativas.

Si bien es cierto, que tanto autoridades como docentes, están totalmente de acuerdo en que el trabajo en equipo beneficia la tarea educativa, esto no siempre se ve reflejado en las instituciones educativas hoy en día, esto

debido a diferentes factores que limitan la realización de las tareas en conjunto.

Sin embargo, es difícil romper con el paradigma de que solamente la labor individual en la escuela trae buenos resultados, pues muchos docentes se enfocan en esta manera de trabajar y no les preocupa, o no le interesa el bienestar común de la Institución.

El trabajo en equipo de manera general está enfocado a lograr las metas en conjunto, es decir, poner en práctica una frase muy popular dicha por la Madre Teresa de Calcuta: *“Yo hago lo que usted no puede hacer, usted hace lo que yo no puedo hacer, juntos podemos hacer grandes cosas”*.

La literatura refiere dos dimensiones en la concepción del trabajo docente; la clásica que consiste en la ejercida de manera individual en aula y la complementaria que hace referencia a aquellos docentes que apoyan y comparten una misma responsabilidad; la primera se centra en la acción y la segunda en la coordinación de dicha acción. *“Ambas dimensiones no son sólo complementarias sino que pueden enriquecerse mutuamente, si se ponen en juego una serie de condiciones y estrategias”*. (Rué 2003, Rosenholtz, 1989, citado en Fullan y Hargreaves, 1996).

“Esto implica que el trabajo en equipo puede generar mejores condiciones para analizar el sentido de la acción educativa si las personas se implican en procesos de reflexión y de apertura a nuevas perspectivas”. (Hargreaves 1999).

- **CONDICIONES BÁSICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UN TRABAJO EN EQUIPO:**

Si queremos que el trabajo en equipo sea de éxito, debemos tomar en cuenta diferentes condiciones que son básicas para que se logre. Una de ellas es que todos los integrantes del grupo deben tener un mismo propósito final; es necesaria una meta en común, así mismo todos deberán perseguir los

mismos objetivos; también se hace necesario crear un sistema de referencia conocido y aceptado por todos (marcos de referencia, normas, valores) para que exista orden y disciplina y por último en el equipo debe existir un determinado grado de coordinación y organización para realizar las actividades de manera ordenada.

En este orden de ideas el (Modulo de Liderazgo de Directores en Acción), expresa que *“Todo equipo debe poseer un líder que dirija al grupo, tener como objetivo, facilitar al formador una caja de herramientas que permita al director de centros educativos, en tal sentido es deseable que le Director, ejerciendo el liderazgo, logre desarrollar las capacidades que le permita:*

- *Establecer un plan de acción para la consecución de tareas*
- *Coordinar distintos sectores de la institución educativa*
- *Promover comunicaciones eficientes*
- *Construir las normas de funcionamiento del equipo sobre la base de principios y valores definidos.*
- *Resolver posibles situaciones conflictivas”.*

- **ETAPAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:**

Cuando un equipo de trabajo se integra, atraviesa por diferentes etapas, y aunque inicialmente no todos sus miembros se conocen bien, lo ideal es que se esfuercen para lograr un excelente equipo de trabajo. La teoría nos indica que la formación de un equipo de trabajo tiene las siguientes etapas:

- ✓ **Formación:** Esta es la etapa en la que los individuos empiezan a juntarse para formar los grupos.
- ✓ **Agitación:** En esta segunda etapa es donde empiezan a surgir los conflictos porque es el momento en que las personas se empiezan a conocer y por consiguiente a emitir sus opiniones.

- ✓ **Normalización:** Posterior a que ya se conocen todo regresa a su normalidad y la convivencia ya es propicia pues el ya relacionarse con las personas va a permitir una armonía entre todos, es decir en esta etapa, ya se conocen sus compañeros de equipo.
- ✓ **Realización:** Esta es la etapa del más alto nivel, pues en ella se pone de manifiesto la realización de las tareas para cumplir las metas y objetivos.

- **EL TRABAJO EN EQUIPO SE BASA EN LA 5 C:**

Complementariedad: Tengo defectos, virtudes, limitaciones, etc., al igual que los demás, en la medida que nos complementemos, brillan nuestras fortalezas y se disparan nuestras debilidades.

Coordinación: Un grupo de trabajo deberá contar siempre con un líder que les ayude a actuar de forma organizada y con la certeza de sacar el proyecto adelante, es aquí entonces donde el líder juega un papel sumamente importante para poner de manifiesto sus capacidades que le permita dirigir el equipo a su cargo.

Comunicación: La comunicación como una herramienta necesaria para transmitir un mensaje o pensamiento, es determinando para el excelente trabajo en equipo, a través de ella se permitirá coordinar las actividades individuales de cada integrante. La comunicación debe ser un canal para decirse las cosas entre el equipo, los miembros de un equipo saben que la manera de decir las cosas será determinante para construir o destruir las relaciones personales.

Confianza: Si no existe confianza en un equipo de trabajo no existe nada, cada quien deberá confiar en el resto de sus compañeros,

poniendo en práctica el valor de la integridad para que ese vínculo no se rompa.

Compromiso: Por último se hará mención del compromiso, si ya se sabe que trabajar en equipo es hacer las cosas de manera conjunta, todos los integrantes deberán estar totalmente comprometidos a poner lo mejor de sí con las tareas que se les asignen con la finalidad de sacar adelante lo estipulado, pues compromiso significa prometer que lo vamos a conseguir juntos, esto significa que los objetivos y metas se asumen como propios y no como una obligación a cumplir.

- **¿PORQUÉ ES IMPORTANTE TRABAJAR EN EQUIPO?:**

En primera instancia porque se integran las capacidades que tiene cada persona para facilitar el trabajo, sabiendo que en este proceso se discutirán las ideas ya establecidas y surgirán nuevas para la distribución del trabajo, así será más fácil lograr las metas, porque a través de esto se hace lo que uno solo no puede hacer, pero es importante que el equipo se mantenga motivado para que todo funcione, de lo contrario se pondrá de manifiesto el trabajo individual, y por último puede decirse que a través del trabajo en equipo uno aporta lo que otro no tiene, generándose un solo complemento.

- **BENEFICIOS QUE SE LOGRAN AL TRABAJAR EN EQUIPO:**

Se podrían mencionar diversos beneficios de trabajar en equipo, sin embargo debemos estar conscientes que la esencia de esto consiste en lograr metas y objetivos de manera conjunta, por lo que mencionaremos a continuación algunos de los beneficios que conlleva trabajar en equipo.

- ✓ Mayor integración y participación
- ✓ Se ejercita la democracia
- ✓ Se logra más con menos esfuerzos

- ✓ **Se propicia la participación ciudadana y se amplían los conocimientos.**
- ✓ **Se aceptan diversidad de opiniones, lo que permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión.**
- ✓ **Diversidad de opiniones, permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión.**
- ✓ **Mayor eficacia. Un equipo que funcione logra mejores resultados que cualquier trabajo individual.**
- ✓ **El hecho de sentirse parte de un equipo hace que los miembros aumenten su motivación hacia el trabajo.**

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Después de haber sustentado los fundamentos teóricos en que se basa la presente tesina y de haber efectuado el trabajo de campo, aplicando los instrumentos de recopilación de información a las personas que fueron objeto de investigación, en este caso el personal docente y administrativo del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez, se tabularon los datos y las respuestas, proporcionando los resultados que a continuación se analizarán.

Cabe resaltar, que el presente análisis y discusión, se basa en los datos que fueron obtenidos a través de diferentes documentos de recopilación de información, aplicados al personal docente, administrativo y operativo de la Institución que fue objeto de estudio, tales como: encuestas semi-estructuradas, las cuales fueron aplicadas al personal docente, operativo y administrativo; así mismo, se realizó una guía de entrevista abierta al administrador educativo, para comparar los datos obtenidos con el personal a su cargo. Estos instrumentos fueron aplicados, siendo los resultados de su análisis los que a continuación se detallan:

- a. A la pregunta para saber si el administrador educativo posee estudios básicos sobre teoría de la administración, dirigida al personal docente y administrativo del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez, el 15% de los encuestados respondieron que el administrador educativo sí posee conocimientos sobre la teoría relacionada a la Administración en General, Administración Educativa y el liderazgo. Un 62% indican que pocas veces han notado que practique dicha teoría y el último 23% manifiestan que no observan actitudes basadas en la teoría de administración y liderazgo.**

Por su parte el administrador educativo es sincero en decir que la Teoría de la Administración Educativa no ha sido su fortaleza, pues su especialidad de estudios está dirigida a las ciencias de la educación, pero que en la medida de lo posible, ha ido actualizándose para poder aplicarlo en sus labores como administrador educativo, pues su especialidad es la Pedagogía y Ciencias de la Educación.

- b.** Para estar a cargo de una empresa, el administrador necesita tener un liderazgo pertinente dependiendo del contexto en el que se desenvuelve. Al preguntar a los encuestados qué clase de liderazgo ejerce el administrador educativo de la Institución objeto de estudio, el 38% afirman que el señor director ejerce un liderazgo democrático, pues según la teoría, un líder democrático es aquel que permite que las decisiones se tomen en conjunto y fomenta el trabajo; en este caso el director ejerce el trabajo en equipo a través de la formación de comisiones específicas encargadas de realizar las actividades administrativas y pedagógicas de cada ciclo escolar. El 38% de los encuestados, indican que el administrador tiene un liderazgo liberal porque fomenta el trabajo en equipo pero le falta iniciativa, motivación, carácter en la toma de decisiones y deja que otros decidan por él, desligándose de su responsabilidad para no evaluar si se ha cumplido con lo planificado, pues a esta clase de líder no le interesa ser el elemento más importante en la Institución.

Por su parte el administrador educativo hace saber que ejerce un liderazgo democrático, pues con su equipo de trabajo, al momento de tomar una decisión, siempre se hace necesario llegar a consensos para decidir de manera democrática la mejor opción a realizar.

- c.** En nuestro centro educativo objeto de estudio de la presente investigación, el 61% de los encuestados, al preguntarles: ¿El administrador educativo posee las características necesarias para ejercer buen liderazgo?, indicaron que son muy pocas las características positivas que tiene el

administrador educativo para ser un buen líder, pues carece de la capacidad para dirigir un grupo de trabajo y fungir como encargado de la Administración de este centro educativo. El 8% opinó que sí posee todas las características necesarias para ser un buen líder, mientras que el 31% manifestó que solamente cuenta con algunas de esas cualidades. Tales resultados de opinión evidencian que el administrador no está cumpliendo con su papel como el máximo líder de la empresa, pues para lograrlo, él necesita tener buena comunicación, ser innovador, conocer sus habilidades y exponerlas al máximo; debe tener buen carisma, inteligencia emocional, crecer y hacer crecer a su gente, entre otros.

Por su parte, el administrador educativo hace referencia a que sí posee todas las características para ser un buen líder y se considera con buenas cualidades para cumplir con su papel como el líder de la Institución.

- d. La integración de un nuevo elemento, al personal de una Institución Educativa, es necesario inducirle en el conocimiento de los principios, normas, filosofía que sustenta el trabajo a realizar, así como la misión y visión de la empresa, para que tome conciencia del papel que jugará para que éstas se cumplan. Según los datos recolectados en la boleta de encuesta, dirigida al personal docente del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez, cuya interrogante es: ¿Conoce la misión y visión de la Institución?, se revela que un porcentaje del 100% de los encuestados, conoce la misión y visión del centro educativo y saben del papel que desempeñan como integrantes de la estructura organizacional.

Por su parte el administrador educativo afirma que si conoce la misión y visión del centro educativo a su cargo y que las mismas fueron realizadas en conjunto con el personal docente.

- e. Es importante que un administrador conozca y aplique correctamente la administración y su proceso en la empresa a su cargo, para saber dirigir de

manera eficiente y eficaz el proyecto. A la interrogante ¿Existe la implementación de un plan operativo anual?, el 94% de los encuestados, afirmó de que si conoce la existencia e implementación del plan operativo anual que rige las actividades administrativas y pedagógicas de la institución. En este orden de ideas, por tratarse de una Institución Educativa, es pertinente la implementación de un Plan Operativo Anual para orientar el proceso administrativo en la Institución, pues a través del mismo se planifican, organizan, coordinan, dirigen y evalúan todas las actividades administrativas y pedagógicas del ciclo escolar. Este plan debe elaborarse, aceptando criterios y sugerencias de todos los involucrados, y no de manera impositiva por parte del administrador. Sin embargo, hay factores que impiden el cumplimiento de este plan a cabalidad, siendo uno de los más frecuentes, el traslape en la calendarización de actividades del Mineduc, del distrito escolar o del establecimiento educativo. Otro factor es por desobediencia de algunos docentes a las orientaciones del Director, quien no insiste a sus colaboradores, para que se cumpla con lo planificado.

Por su parte, el administrador de la institución investigada, comenta que sí existe y se implementa un plan operativo anual, mismo que se realiza con todo sus colaboradores, y que en la medida de lo posible, controla que se ejecute a cabalidad.

- f. Otro asunto que fué motivo de investigación, es la estructura organizacional, que nos indica qué puesto ocupamos y cuáles son nuestras responsabilidades y obligaciones, sobre todo tener claro a quién debemos obedecer y hasta donde llega nuestra injerencia dentro de la organización. A la interrogante: ¿Conoce y respeta la estructura organizacional de su Institución? El 92% de los encuestados, indican que sí conocen y respetan la estructura organizacional establecida en este centro educativo, porque se debe respetar la jerarquía y acatar normas para que exista orden y disciplina. El 8% del personal no conoce la estructura organizacional porque

desconocen el organigrama del centro educativo; sólo saben que el director es el jefe y hay que obedecerle.

Por su parte el administrador educativo afirma que sí existe una estructura organizacional en la empresa y que la jerarquía siempre se respeta, pero que por ejercer un liderazgo democrático siempre se toma en cuenta al personal para la toma de decisiones.

- g.** No podría dejarse fuera de este proceso investigado, un elemento básico como lo es la comunicación. En este centro educativo, puede catalogarse como regular, pues no puede afirmarse si es buena o mala, ya que los resultados de las encuestas son muy parejos. A la interrogante: ¿Existe buena comunicación entre todos sus compañeros de trabajo?, un 54% de los encuestados, indican que no hay buena comunicación entre todos los miembros del personal, mientras que el 45% informaron que existe buena comunicación. Analizando estos porcentajes se asevera que algunos colaboradores perciben que sí existe buena comunicación, porque siempre están informados, se logran poner de acuerdo y manejan buenas relaciones personales con el resto de sus compañeros. Para el otro porcentaje, la buena comunicación no existe porque hay momentos que no llega la información en el momento indicado, no se logra una convivencia con todos, provocando que no se acepten entre sí y se maneje hipocresía.

Los canales de información que el administrador aplica, él mismo indicó que son escrito y oral: el escrito lo hace por medio de circulares, oficios, cartas, circulares, entre otros; mientras que la información verbal llega a través de reuniones periódicas que realiza con todo el personal cuando surge la necesidad de hacerlas.

Por su parte el administrador Educativo indica que la información llega a todo su personal de manera escrita y verbal, pero hay ocasiones en que algunos docentes, por tener días o períodos libres, no están presentes cuando él planifica reuniones, y es en ese momento en que no se cumple que el 100% de los docentes estén informados, también comenta que sí

existe buena comunicación entre todos porque son un equipo de trabajo y las relaciones personales son agradables.

- h.** El control como parte del proceso administrativo es necesario para supervisar al grupo de trabajo y comprobar que, efectivamente se está llegando al objetivo general de la Institución. En el caso de nuestra investigación, al Administrador Educativo le hace falta ponerle más atención a este aspecto, para que su personal trabaje en sintonía y todos vayan encaminados hacia un mismo fin. Lo anterior se deduce, luego al análisis estadístico de la pregunta: ¿Con qué frecuencia supervisa el director el desempeño de las actividades que le asigna?, pues un 62% de los encuestados manifestaron que la supervisión de las actividades no se realiza como debería de ser, ya que una buena evaluación confirma un buen desempeño laboral, o nos indica que hay problemas y que debemos buscar las estrategias para convertir esos problemas en fortalezas. El 38% respondieron que nunca son supervisados en el desempeño de sus actividades. En este centro educativo surge la necesidad de implementar medidas de supervisión al personal docente y administrativo para llevar un estricto control, verificación, evaluación y corrección en las actividades planificadas.

Por otro lado, el Administrador Educativo hace saber que muy pocas veces supervisa el desempeño docente de sus colaboradores, porque confía plenamente en su equipo de trabajo y conoce de la labor que desempeña cada quien. En cuanto a la labor administrativa, trata en lo posible estar al día con sus funciones y controlar el área secretarial y contable, para que no existan atrasos en los informes.

Los docentes indican que la única herramienta de control que conocen es el libro de asistencia y desconocen todos los del área administrativa, mientras que el administrador educativo dice que los únicos medios de control que él lleva a cabo son los que obedecen al desempeño de la labor administrativa, tales como: diferentes tipos de libros contables autorizados por la contraloría general de cuentas, pero que al personal docente no le

aplica ninguna herramienta de evaluación porque no ha existido la necesidad de hacerlo.

- i. Cuando se les preguntó a los encuestados ¿Para usted qué significa trabajar en equipo?, de acuerdo a las respuestas obtenidas, puede detectarse que todos los integrantes de este centro educativo tienen la certeza que el trabajo en equipo es realizar las actividades o tareas encomendadas en conjunto para el logro de un objetivo, fin o meta.

Sin embargo el administrador educativo nos indica que trabajar en equipo es llevar a cabo con el personal docente y administrativo actividades o proyectos en forma coordinada, en donde todos participan con el propósito de lograr un objetivo o meta.

En cuanto a lo que la teoría nos indica, se refleja en esta realidad contextual investigada, que efectivamente, ellos manejan el concepto de trabajo en equipo que la misma teoría.

- j. En cualquier organización, empresa o Institución, es determinante que se trabaje en equipo, porque los esfuerzos combinados de un equipo, logran mejores resultados que los esfuerzos individuales. Para lograr esto, debe existir una persona que sea el guía de este equipo de trabajo, lo que en teoría se le conoce como líder; en este caso, el líder de la Institución objeto de estudio es el Administrador Educativo, pues él tiene a su cargo la administración general. Los resultados de la investigación indican que hay muchas debilidades en cuanto al liderazgo del Director del Instituto, debido qué según la pregunta: ¿Trabajan todos los colaboradores de este centro educativo en equipo?, dirigida a los encuestados, éstos no perciben que fomenta el trabajo en equipo, porque un porcentaje del 89%, admite que no existe trabajo en equipo entre los integrantes de la Institución, cuando se trata de hacer tareas. En Este orden de ideas, y de acuerdo a los resultados obtenidos a la interrogante: ¿Indique cuáles son los factores que usted ha evidenciado que impiden el trabajo en equipo en esta Institución Educativa?, un porcentaje del 93% de los encuestados, coinciden que los

factores más relevantes que impiden el trabajo en equipo son: el director sólo se encarga de delegar comisiones sin dejar a alguien como responsable; tampoco les brinda el acompañamiento necesario, lo que provoca que cada quien haga lo que quiera y muchos se quejan de no tener el deseo de trabajar en grupo, pues siempre reciben una actitud negativa por parte del Director, quienes dicen, no los incentiva, y esto hace que los colaboradores no se sientan motivados, siendo siempre un pequeño grupo de personas, los que se esfuerzan para que las actividades se lleven a cabo, aunque no sean exitosas como se planifican.

Por su lado, el Administrador Educativo exterioriza que siempre fomenta el Trabajo en Equipo en su administración, porque está convencido que el trabajo en conjunto es determinante para el logro de lo planificado, y que la manera en que pone de manifiesto el trabajo en equipo es a través de la formación de comisiones, y solicitándole a los colaboradores que hagan lo mejor que puedan para que las actividades sean exitosas.

- k. A la interrogante: ¿Existe una cultura organizacional que propicie el trabajo en equipo en el establecimiento?, realizada al personal en general del Instituto de Educación Básica por Cooperativa, un 23% de los encuestados, afirman que todos los integrantes de esta Institución están comprometidos con el trabajo que se les asigna y cumplen con lo que se les delega. Un porcentaje del 77%, indica que no todos los colaboradores trabajan en equipo. Al indagar los factores que ellos evidencian para que muchos compañeros no se incorporen al trabajo grupal, mencionaron que existen malas relaciones interpersonales, acomodamiento, poca motivación por parte del Administrador Educativo, algunos son irresponsables y otros porque no tienen actitud para integrarse al grupo.

Por su lado, el Administrador educativo, nos indica que no a todos los integrantes del centro educativo les gusta trabajar en equipo, pues en varias ocasiones se ha solicitado el apoyo por parte de dirección para que trabajen en las comisiones asignadas, pero reaccionan con indiferencia o bien, realizan las actividades con irresponsabilidad.

- I. Uno de los elementos importantes para que el Trabajo en Equipo sea exitoso, consiste en motivar a las personas que tenemos a nuestro cargo. La carencia de esto, se refleja cuando la realización de las labores son por compromiso y no por pasión. Cuándo se les preguntó a los encuestados de la Institución investigada: ¿Se siente motivado por el Administrador Educativo para realizar las actividades del que hacer educativo?, es interesante reflejar que un 77% de los encuestados no se sienten motivados por el administrador educativo en las actividades que a diario realizan, aludiendo que él no les incentiva, porque siempre tiene actitudes negativas. El 15% responde que a veces ha motivado, pero no siempre, pero que la motivación es muy poca y sugieren que debería fortalecer esa área, y únicamente un 8% se siente motivado para realizar las actividades, exponiendo que la clase de incentivos que él aplica, son palabras emotivas. El Administrador Educativo, por su lado, indica que siempre motiva al personal en la ejecución de las labores administrativas y pedagógicas que se planifican y el incentivo que utiliza es el apoyo emocional, pues no se cuentan con los recursos financieros suficientes para poder implementar un incentivo de carácter económico, pues el presupuesto anual no se lo permite.
- m. Los lugares de trabajo que se caracterizan por tener un buen clima organizacional, son aquellos que cuentan con personas que se sienten orgullosos de pertenecer a la Institución, además de una auto-exigencia, disciplina y responsabilidad en su trabajo, con el compromiso de cumplir con las tareas asignadas, en un buen clima organizacional, el líder escucha las actitudes positivas y negativas de sus trabajadores y es imparcial en todo momento, implementando estrategias novedosas que permitan mantener la armonía de sus colaboradores. Los resultados de la investigación indican que en la institución de nuestro estudio, la realidad difiere de los criterios teóricos propuestos. Según datos obtenidos, a la interrogante: ¿Cómo considera el clima organizacional que existe en este

centro educativo?, un 69% de los encuestados, considera que el clima organizacional puede catalogarse como regular, porque las relaciones interpersonales entre los integrantes no es la mejor y existe división de grupos. Un 23% consideran que existe un buen clima organizacional, en el que se puede trabajar muy bien y convivir de manera pacífica, mientras que el 8% de los encuestados, se encuentran en total desacuerdo al manifestar que el clima organizacional es malo, porque cada quien hace lo que quiere y no hay compromiso de hacer las cosas con esmero.

Por su parte el Administrador Educativo indica que el clima organizacional de este Instituto es bueno, debido a que todos trabajan en conjunto y se respeta el criterio y pensamiento de cada quien, careciendo la Institución de conflictos personales entre sus colaboradores y que hay comunicación entre todos.

- n. Se concluye este análisis y discusión para hacer énfasis que, de manera general, puede decirse que la Administración Educativa de este Instituto, se encuentra débil, principalmente porque el Director no ejerce un liderazgo que le permita transformar las actitudes de sus colaboradores para que la Institución se convierta en un centro, cuyo clima organizacional sea el mejor. El objetivo principal de esta tesina consiste en comprobar la hipótesis de que el “Liderazgo incide en el logro de las actividades administrativas y pedagógicas de este centro escolar”, y efectivamente, con base al marco teórico y a los datos desplegados en la investigación de campo, se deduce que, una organización producirá al máximo cuando a su cargo tenga un líder que sepa aplicar el proceso administrativo de manera eficiente y eficaz.

Este comentario nace de las opiniones por parte de todos los integrantes del Instituto, los que en 85% indican que el Administrador Educativo está fallando en su administración, pues para poder lograr la calidad educativa, se necesita que él implemente las siguientes acciones: evaluar al personal docente, cambiar al personal negativo por personal activo y participativo, implementar nuevos métodos de control, llevar a cabo actividades de

motivación, jornadas de capacitación, actuar imparcialmente, aplicar sanciones, de acuerdo a las normas legales, al que no cumpla sus responsabilidades, fomentar un ambiente agradable a través de actividades de convivencia, rotar al personal en las comisiones, para optimizar el trabajo de todos, sin exclusiones, lograr que todos se involucren en los procesos, tener carácter en la toma de decisiones.

Por su parte el administrador educativo considera que aunque sí hay necesidad de hacer cambios, se encuentra en constante vigilancia para que su administración sea pertinente y oportuna.

CAPÍTULO V

5.1. CONCLUSIONES

1. El Instituto de Educación Básica por Cooperativa, del municipio de Zunilito, Suchitepéquez, actualmente se encuentra dirigido por un Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación realizada, puede determinarse que tiene algunas deficiencias en la administración, esto obedece a que el Señor Director, reconoce que su especialidad en estudios no es la administración educativa y aunque tiene nociones sobre la teoría de la misma, en muchas ocasiones no las pone en práctica; con esto se aprende que la ausencia de una buena dirigencia al frente de las Instituciones, tiene como consecuencia el desequilibrio en la ejecución de las actividades, ya que el efecto de una mala gestión se siente en cualquier organización, debido a que los malos líderes tienden a reaccionar siempre con actitudes negativas, no tienen visión, estimulan poco o casi nunca a sus seguidores y la estimulación es un componente clave para la productividad, son desorganizados, fallan al ejecutar los planes y todo ello es percibido por sus colaboradores por lo que la reacción es crear un clima organizacional desagradable en donde los empleados se niegan a trabajar con esfuerzo porque no tienen las ganas de hacer algo por alguien que no está en condiciones de administrar o liderar personas.
2. Puede determinarse que el Administrador Educativo de la Institución que es objeto de estudio no tiene un liderazgo establecido, pues de acuerdo a los resultados obtenidos en nuestra investigación, el administrador educativo en ocasiones actúa como un líder democrático y otras veces como un líder liberal. Ejerce su liderazgo democrático porque acepta opiniones, contribuciones, ideas y sugerencias de todos los integrantes de la Institución, para planificar y tomar decisiones, porque para él es importante que todos trabajen en equipo, delegando a cada quien sus funciones a través de la formación de comisiones; sin embargo puede aseverarse que

ejerce un liderazgo liberal, porque si bien es cierto que le gusta el trabajo en equipo, deja de asumir su responsabilidad como líder y se desliga del proceso de ejecución de las actividades, dejando a criterio de cada quien, cómo hacer las cosas, demostrando poca iniciativa en lo que se planifica, no evalúa para determinar si se ha logrado con éxito lo planificado, pues no le interesa ser el más importante dentro de la organización, sólo hace presencia cuando se le requiere, lo que provoca que en el grupo de trabajo se tomen decisiones variadas, sin tener la posibilidad de viabilizar la toma de decisiones respetando la jerarquía.

3. El marco teórico de esta tesina nos indica que ser jefe no es lo mismo que ser líder, de igual forma trabajar en equipo no es la mera suma de las aportaciones individuales, es por eso que la figura de un líder es determinante para que el trabajo en equipo se realice, ya que es el líder el encargado de guiar, motivar y saber sacar lo mejor de cada una de las personas que trabajan con su equipo para lograr que todos hagan con ahínco lo que se les encomienda, con el fin de obtener resultados óptimos, es entonces que la importancia del liderazgo en el trabajo en equipo es mantener la armonía entre todos sus integrantes donde todos saben qué hacer y cómo llevarlo a su máxima expresión.
4. Una de las debilidades que tiene el administrador educativo de esta Institución, es que de acuerdo a los resultados obtenidos durante el estudio, no posee los conocimientos teóricos necesarios sobre administración en general, por no poseer estudios especializados, ya que su título a nivel académico está enfocado a la pedagogía y ciencias de la educación, y que hasta la fecha, no ha procurado fortalecer y actualizar esta área dentro de su gama de conocimientos y sepa que la administración, es la base fundamental para el funcionamiento de toda organización y el motor de las empresas para que el funcionamiento sea exitoso, mientras que el proceso

administrativo le indica al administrador las diferentes tareas que tiene que realizar para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades a su cargo, por lo tanto es importante que un administrador tenga un espíritu desafiante con un perfil de planificación y proyección para ser el impulsor del ámbito laboral y aplique el proceso administrativo para lograr las actividades programadas.

5. El éxito de una Institución depende en gran medida de la vinculación, comunicación y compromiso de sus colaboradores, cuando todos trabajan en equipo las actividades fluyen con rapidez, todos están dirigidos hacia un mismo objetivo, los resultados son mejores y se optimizan los recursos disponibles para lograr con eficiencia y eficacia lo que se ha propuesto. En la institución educativa objeto de estudio, se evidencia que no todos los miembros de la comunidad educativa asumen su compromiso con total eficiencia, debido en parte a la falta de liderazgo y capacidad de dirigencia de la autoridad inmediata, lo que ha perjudicado que el trabajo en equipo se ejecute con éxito para la institución misma, y principalmente, para los estudiantes, que son el elemento fundamental del hecho educativo.

5.2. RECOMENDACIONES

1. El Administrador de este centro educativo, deberá estar consciente del papel que desempeña como el máximo líder de la Institución, y que dependiendo de su forma de actuar ante los colaboradores, así serán los resultados que obtenga para el éxito de la empresa a su cargo, por lo tanto, es recomendable la auto-evaluación, para determinar cuáles son las debilidades que le impiden el logro de una administración eficiente y eficaz, convirtiéndolas en fortalezas, a través del cambio de conducta, que le permita llegar a ser un buen líder, para lograr que su personal trabaje en equipo y se cumplan con los objetivos y metas trazadas.
2. La Administración Educativa de un establecimiento debe estar a cargo de una persona que ostente un buen liderazgo que le permita actuar de forma organizada con su grupo de trabajo, bajo la certeza de sacar adelante el proyecto planteado, con el fin de cumplir los objetivos o metas planificadas, así como, lograr que todos los integrantes de su equipo se incorporen con el compromiso de poner lo mejor de sí en las tareas asignadas, por eso, es recomendable que la actitud del personal en general de la Institución, que incluye al personal docente, administrativo y operativo, se enfoque a cumplir con las tareas asignadas, para el éxito del funcionamiento de las actividades planificadas, teniendo en cuenta siempre los estatutos establecidos por la ley, la aplicación de nuestros valores, preparación académica, implementación de técnicas actualizadas aplicadas al proceso de enseñanza-aprendizaje, pues poner en práctica los elementos anteriores, será determinante para el logro de la calidad educativa.
3. Es importante que el Ministerio de Educación, a través de los diferentes tipos de órganos descentralizados a su cargo, haga una evaluación exhausta sobre la situación real por la que atraviesan las instituciones

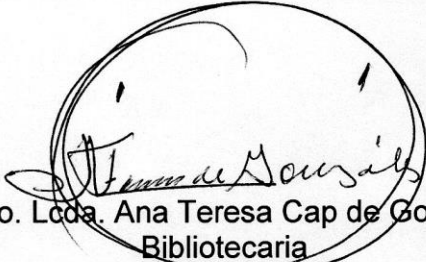
educativas que atienden la población estudiantil del nivel medio del país, en cuanto a la manera en que se encuentran administradas y por quiénes, para que busque los métodos pertinentes que permitan reforzar el sistema.

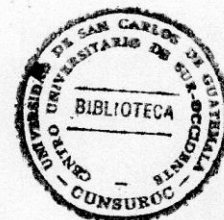
4. Resulta de sumo interés, que los padres de familia, como integrantes de la comunidad educativa, se incorporen como un ente que coadyuve al buen desempeño del proceso educativo, con la finalidad de contribuir con aportes relevantes para que se logre una buena comunicación, una administración eficiente y el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Ailés, R. y Kraushar, J.** (1993). *Tú Eres el Mensaje. La Comunicación con los demás a través de los gestos, la imagen y las palabras.* (1ª. ed.) España: Edit. Paidós Ibérica.
2. **Blanchar, K.** (2007). *Liderazgo al más alto nivel.* (1ª. ed.) Colombia: Editorial: Norma, S.A.
3. **Braslaky, C.** (1999). *Re-haciendo escuelas: hacia un nuevo paradigma en la educación latinoamericana.* (1ª. ed.) Buenos Aires, Arg.: Edit. Santillana.
4. **Chiavenato, I.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* (7ª. ed.) México, D.F.: Edit. Mc Graw Hill.
5. *Definición, objetivos, principios, funciones, actores de la Administración Educativa.* (s/f) Recuperado: 05/08/2014 de:
<http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-educativa/la-administracion-educativa.shtml>.
6. *El Trabajo en Equipo.* (s/f). Recuperado: 09/08/2014 de:
<http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>
7. **Koontz, H. y Weihrich, H.** (2004). *Administración: Una Perspectiva Global.* (12ª. ed.) Trad. Enrique Palos Báez, Francisco Javier Dávila Martínez. México, D.F.: Edit. Mc. Graw Hill Interamericana.
8. *La Administración Educativa.* (s/f) Recuperado: 09/08/2014 de:
http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/administracion_y_legislacion_educativa.pdf

9. **Lemus, L.A.** (1975) *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. (1ª. ed.) Buenos Aires, Arg. : Edit. Kapelusz.
10. **Levicky, C.** (1998). *El Gen del Liderazgo*. (1ª. ed) México, D.F. : Edit. Panorama S.A. de C.V. México.
11. **Ministerio de Educación.** (2009). *Liderazgo. En Módulos de Formación de Competencia para la Gestión Escolar en Contexto de Pobreza*. (1ª ed.) Guatemala, Gt.: Edit. Tipografía Nacional Autor.
12. **Ministerio de Educación.** (2009). *Trabajo en Equipo. En Módulos de Formación de Competencia para la Gestión Escolar en Contexto de Pobreza*. (1ªed.) Guatemala, Gt.: Edit. Tipografía Nacional Autor.
13. **Nivel de Educación Superior Texto Universitario.** (2013). *Administración I*, Guatemala, Gt.: Editora Educativa La Marca.
14. **Nivel de Educación Superior Texto Universitario.** (2013). *Administración II*, Guatemala, Gt.: Editora Educativa La Marca.
15. **Reyes Ponce, A.** (2001). *Administración Moderna*. (11 Ed.) México, D.F. : Edit. Limusa.
16. **Saquimux Canastuj, N.E.** (2009). *Hagamos una Tesis*. (2 ed). Guatemala, Gt.: Edit. Pervan.
17. *Trabajo en Equipo*: (s/f). Recuperado: 07/08/2014 de:
http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm


Vo.Bo. Lda. Ana Teresa Cap de González
Bibliotecaria



INDICE DE ANEXOS

| | |
|---|---|
| Entrevista a Administrador Educativo..... | 1 |
| Encuesta a personal Docente y Administrativo..... | 5 |

ENTREVISTA A ADMINISTRADOR EDUCATIVO
INSTITUTO DE EDUCACIÓN BÁSICA POR COOPERATIVA
ZUNILITO, SUCHITEPÉQUEZ

Objetivo: Como parte del proceso de investigación con respecto a la temática de Tesina: “Liderazgo y su incidencia en el logro de las actividades administrativas y pedagógicas del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez”, se ha elaborado el presente instrumento de recolección de información relevante para la realización de un análisis del centro educativo, la información recabada será para fines exclusivamente educativos.

Indicaciones: De manera atenta solicito a usted responder las siguientes interrogantes.

1. ¿Posee usted conocimientos básicos sobre la teoría de la administración educativa y el liderazgo?

2. ¿Qué clase de liderazgo ejerce y por qué?

3. ¿Considera usted poseer las características necesarias para ejercer un buen liderazgo?

4. ¿Conoce la misión y visión de la Institución?

SI_____

NO_____

5. ¿Existe la implementación de un Plan Operativo Anual en este centro educativo?

SI_____

NO_____

6. ¿Si su respuesta es positiva, indique si el Plan Operativo Anual se realiza tomando en cuenta criterios y opiniones del personal docente?

7. ¿Se cumple a cabalidad con el Plan Operativo Anual?

8. ¿Conoce y respeta la estructura organizacional de la Institución?

9. ¿Existe buena comunicación entre usted y sus colaboradores?

10. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza para mantener informado a sus colaboradores?

11. ¿Supervisa periódicamente al personal a su cargo para evaluar el desempeño de las actividades delegadas?

12. ¿Cuáles son los medios que utiliza para el control, verificación, evaluación y corrección de las áreas bajo su cargo?

13. ¿Para usted qué significa trabajar en equipo?

14. ¿Fomenta usted el trabajo en equipo entre sus colaboradores?

15. ¿Trabajan todos los colaboradores de este centro educativo en equipo?

Si:_____

No:_____

16. ¿Si su respuesta es negativa, indique cuáles son los factores que usted ha evidenciado que impiden el trabajo en equipo en esta Institución Educativa?

a. Poca Motivación_____ c. Acomodamiento_____ e. Mala comunicación_____

b. Irresponsabilidad_____ d. Poca actitud _____ f. Malas Relaciones interpersonales_____

g. otros:_____ Explique:_____

17. ¿Fomenta usted una cultura organizacional que propicie el trabajo en equipo en el establecimiento?

18. ¿Motiva usted al personal al momento de realizar actividades del que hacer educativo?

19. ¿Qué clase de motivadores implementa en su labor administrativa?

20. ¿Cómo considera el clima organizacional que existe en este centro educativo?

a. Excelente____ b. Bueno____ c. Regular____ d. Malo____ e. Muy malo____

21. De manera general ¿Qué cambios haría para lograr que las actividades administrativas y pedagógicas de la Institución sean exitosas o considera que no existe la necesidad de efectuar cambios?

**ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE
INSTITUTO DE EDUCACIÓN BÁSICA POR COOPERATIVA
ZUNILITO, SUCHITEPÉQUEZ**

Objetivo: Como parte del proceso de investigación con respecto a la temática de Tesina: “Liderazgo y su incidencia en el logro de las actividades administrativas y pedagógicas del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez”, se ha elaborado el presente instrumento de recolección de información relevante para la realización de un análisis del centro educativo, la información recabada será para fines exclusivamente educativos, por lo cual se le solicita su colaboración a efecto de responder la presente encuesta, rogando sea lo más objetivo y veraz posible.

Indicaciones: De manera atenta se le solicita responder a las interrogantes a continuación planteadas.

1. ¿Podría indicar si el Director de este centro educativo ha manifestado conocimientos sobre teoría de la administración educativa y liderazgo?

Si _____ No _____ A veces _____

Explique: _____

2. ¿Según su criterio, qué clase de liderazgo ejerce el Administrador Educativo?

a. Democrático _____ b. Autocrático _____ c. Liberal _____ d. Carismático _____

e. otro: _____ Explique: _____

3. ¿El Administrador Educativo posee las características necesarias para ser un buen líder?

a. Todas _____ b. Algunas _____ c. Muy Pocas _____ d. Ninguna _____

4. ¿Conoce la misión y visión de la Institución?

SI_____

NO_____

5. ¿Existe la implementación de un Plan Operativo Anual en este centro educativo?

SI_____

NO_____

6. ¿Si su respuesta es positiva, indique si el Plan Operativo Anual se realiza tomando en cuenta criterios y opiniones del personal docente?

7. ¿Se cumple a cabalidad con el Plan Operativo Anual?

SI_____

NO_____

Por qué:_____

8. ¿Conoce y respeta la estructura organizacional de su Institución?

SI_____

NO_____

Por qué: _____

9. ¿Existe buena comunicación entre todos sus compañeros de trabajo?

SI_____

NO_____

Por qué: _____

10. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su superior para informarle sobre el proceso educativo?

Explique: _____

11. ¿Con qué frecuencia supervisa el director el desempeño de las actividades que le asigna?

Siempre: _____ Nunca: _____ A veces: _____

12. ¿Sabe usted de los medios que utiliza su superior para el control, verificación, evaluación y corrección de las actividades administrativas y pedagógicas?

Si: _____ No: _____

Por qué: _____

13. ¿Para usted qué significa trabajar en equipo?

14. ¿El Director fomenta el trabajo en equipo?

Si: _____ No: _____

Por qué: _____

15. ¿Trabajan todos los colaboradores de este centro educativo en equipo?

Si _____ No _____

16. Si su respuesta es negativa, indique cuáles son los factores que usted ha evidenciado que impiden el trabajo en equipo en esta Institución Educativa.

a. Poca Motivación_____ c. Acomodamiento_____ e. Mala comunicación_____

b. Irresponsabilidad_____ d. Poca actitud _____ f. Malas Relaciones interpersonales_____

g. otros:_____ Explique:_____

17. ¿Existe una cultura organizacional que propicie el trabajo en equipo en el establecimiento?

Si:_____ No:_____

Por qué: _____

18. ¿Se siente motivado por el Administrador Educativo para realizar las actividades del que hacer educativo?

Siempre_____ A veces:_____ Nunca:_____

Por qué: _____

19. Si su respuesta es positiva ¿Mencione algunos motivadores que su superior efectúa?

20. ¿Cómo considera el clima organizacional que existe en este centro educativo?

a. Excelente____ b. Bueno____ c. Regular____ d. Malo____ e. Muy malo____

PORQUE:_____

21. Si fuera director (a), de manera general ¿Qué cambios haría para lograr que las actividades administrativas y pedagógicas de la Institución sean exitosas o considera que no existe la necesidad de efectuar cambios?



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Mazatenango, 24 de octubre de 2015
Dic. T.G.C.P. No. 37-2015


Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio en mi calidad de Profesor titular del curso: E402 Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos: 39, 50 y 59 del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **ASESORA PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **"Liderazgo y su incidencia en el logro de las actividades administrativas y pedagógicas del Personal del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez"** elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Heidy Paola López Almengor carné 199940638**. Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los resultados y redacción; por lo que, me permito omitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez
ASESORA PRINCIPAL





Mazatenango, 24 de octubre de 2015
Dic. T.G.C.P. No. 38-2015

Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio y con base al nombramiento de fecha 16 de abril de 2015. Ref. E.P.F.S 017-2015 del Encargado de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60 y 61, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISORA** del trabajo de tesina titulado: **"Liderazgo y su Incidencia en el logro de las actividades administrativas y pedagógicas del Personal del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez"** elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Heidy Paola López Almengor** carné **199940638**, quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permite emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lcda. Luz del Milagro Domínguez
REVISORA



Mazatenango 24 de octubre de 2015

Dra. Alba Ruth Maldonado de León
Directora del Centro Universitario de Sur Occidente
Edificio

Respetable Directora:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **"Liderazgo y su Incidencia en el logro de las actividades administrativas y pedagógicas del Personal del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez"**, elaborado por la estudiante: **Heidy Paola López Almengor**, carné **199940638**, de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 62., del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"**, se adjunta el informe de la tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE de la misma, para que pueda proseguir el trámite respectivo para el Examen General Público y Acto de Graduación como Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Agradeciendo su amable atención, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"



Lcda. Tania Elvira Marroquin Vásquez
Coordinadora de Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana





Mazatenango 24 de octubre de 2015

Dra. Alba Ruth Maldonado de León
Directora del Centro Universitario de Sur Occidente
Edificio

Respetable Directora:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **"Liderazgo y su Incidencia en el logro de las actividades administrativas y pedagógicas del Personal del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Zunilito, Suchitepéquez"**, elaborado por la estudiante: **Heidy Paola López Almengor**, carné **199940638**, de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 62., del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"**, se adjunta el informe de la tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE de la misma, para que pueda proseguir el trámite respectivo para el Examen General Público y Acto de Graduación como Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Agradeciendo su amable atención, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"



Lcda. Tania Elvira Marroquin Vásquez
Coordinadora de Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana



CUNSUROC/USAC-I-54-2015

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el 06 de noviembre de dos mil quince-----

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE
AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: **“LIDERAZGO Y SU
INCIDENCIA EN EL LOGRO DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y
PEDAGÓGICAS DEL PERSONAL DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN BÁSICA
POR COOPERATIVA DE ZUNILITO, SUCHITEPÉQUEZ”**, de la estudiante: **Heidy
Paola López Almengor**, carné **199940638** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y
Administración Educativa. Plan Fin de Semana.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



DRA. ALBA RUTH MALDONADO DE LEÓN
DIRECTORA



/gris